

## **PERSEPSI STAIL KOMUNIKASI KEPIMPINAN MEMPENGARUHI KOMITMEN PEGAWAI SOKONGAN DALAM JABATAN KERAJAAN**

**Hj. Syd Abdul Rahman Hj.Syd Zin**  
*Universiti Utara Malaysia*

**Mohamed Zin Hj. Nordin**  
*Universiti Sains Malaysia*

*Abstrak: Terdapat tiga objektif utama dalam kajian ini, iaitu untuk mengenal pasti perbezaan persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepimpinan Pegawai Pengurusan Tertinggi / Pengurusan dan Profesional dalam jabatan kerajaan. Kedua, mengenal pasti stail komunikasi kepimpinan yang berkesan bagi mempengaruhi komitmen terhadap pemimpin dari persepsi Pegawai Sokongan. Ketiganya, mengenal pasti pengaruh jantina, umur dan kelulusan sebagai penyederhana dalam mempengaruhi hubungan antara stail komunikasi kepimpinan terhadap komitmen Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan. Kajian dijalankan terhadap jabatan kerajaan di negeri Perlis, Kedah dan Pulau Pinang. Data dalam kajian diperolehi daripada 585 responden yang terdiri daripada Pegawai Sokongan. Bagi tujuan penganalisan, Ujian- t, ANOVA, Regresi dan Regresi Hierarki telah digunakan. Dapatan kajian ini menunjukkan terdapat perbezaan persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepimpinan dari segi jantina dan kelulusan, tetapi tidak bagi umur. Hasil kajian juga mendapati adanya hubungan yang signifikan antara stail komunikasi kepimpinan dengan komitmen dari persepsi Pegawai Sokongan. Dapatan kajian menunjukkan jantina dan kelulusan sahaja yang berperanan sebagai penyederhana terhadap hubungan antara stail komunikasi kepimpinan dengan komitmen, tetapi tidak bagi umur.*

### **PENGENALAN**

Seseorang pemimpin perlu berkomunikasi dengan pekerja sokongan untuk memperolehi kerjasama bagi menjayakan matlamat organisasi. Morton (1990) mendapati 71.6 % dari-pada pentadbir dan pekerja kilang gula di St. Kitts, Caribbean mengakui bahawa stail komunikasi kepimpinan pihak pentadbir mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen pekerjaanya. Syd Abdul Rahman & Hasnan (1996) dalam kajian mereka mendapati 89.1 % Pegawai Pengurusan dan Profesional di Universiti Utara Malaysia bersetuju komunikasi kepimpinan sangat penting dalam pengurusan sesebuah organisasi.

Noran & Habibah (1999), dalam kajian mereka tentang sistem penilaian kerja dalam jabatan kerajaan, telah mendapati motivasi dan kemajuan kerja mempunyai hubungan dengan stail komunikasi kepimpinan. Justeru itu, kajian untuk mengenal pasti hubungan stail

komunikasi kepemimpinan dengan motivasi para pekerja bawahan perlu dirintis. Ini bertetapan dengan objektif Sistem Saraan Baru (SSB) yang bertujuan mem-pertingkatkan komitmen, prestasi dan produktiviti setiap pegawai yang berada dalam perkhidmatan awam Malaysia (Ahmad Sarji, 1994).

## **PERNYATAAN MASALAH**

Stail komunikasi kepemimpinan seperti sikap bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan menggalakkan penyertaan pekerja sokongan semasa melaksanakan tugas merupakan stail komunikasi kepemimpinan yang seharusnya diamalkan oleh pemimpin dalam organisasi. Dalam sorotan susastera, didapati masalah komunikasi kepemimpinan ini selalunya berpunca daripada konsep serba tahu pemimpin dan tidak wujudnya interaksi dengan orang lain dalam organisasi. Pemimpin dikatakan gagal untuk memaharni keperluan Pegawai Sokongan. Ada kalanya wujud banyak jaringan komunikasi dalam rantaian komunikasi sehingga sering berlakunya kegagalan untuk berkomunikasi di antara pemimpin dengan Pegawai Sokongan mereka.

Kajian sarjana terdahulu mendapati, pemimpin berwibawa adalah mereka yang mahir memberi maklumat serta menerima maklum balas. Oleh itu, stail komunikasi kepemimpinan merupakan pendekatan terbaik yang sepatutnya menjadi amalan pemimpin bagi menjayakan matlamat tersebut. Bagi mendapatkan jawapan mengenai persepsi stail komunikasi kepemimpinan mempengaruhi kepuasan dan komitmen Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan, maka penyelidik akan berusaha mencari jawapan kepada persoalan berikut :

1. Apakah perbezaan persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepemimpinan Pegawai Pengurusan Tertinggi / Pengurusan dan Profesional dalam jabatan kerajaan berdasarkan jantina, umur dan kelulusan?
2. Apakah stail komunikasi kepemimpinan paling berkesan yang mempengaruhi komitmen terhadap pemimpin dari persepsi Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan?
3. Apakah kesan jantina, umur dan kelulusan Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan sebagai penyederhana terhadap perhubungan antara stail komunikasi kepemimpinan dengan komitmen?

## **OBJEKTIF KAJIAN**

Objektif umum kajian ini ialah untuk mengenal pasti persepsi stail komunikasi kepemimpinan yang mengaruhi komitmen Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan.

Objektif khusus kajian ini adalah untuk mengenal pasti:

1. Perbezaan persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepemimpinan (bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan) Pegawai Pengurusan Tertinggi / Pengurusan dan Profesional dalam jabatan kerajaan berdasarkan jantina, umur dan kelulusan.
2. Persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepemimpinan (bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan) yang berkesan bagi mempengaruhi komitmen mereka terhadap pemimpin dalam jabatan kerajaan.
3. Peranan jantina, umur dan kelulusan sebagai penyederhana dalam mempengaruhi per-

hubungan antara persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepimpinan-an dengan komitmen kepada pemimpin dalam jabatan kerajaan.

## **KEPENTINGAN KAJIAN**

Kajian ini diharap memberikan penjelasan mengenai ilmu stail komunikasi kepimpinan-an, iaitu bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan yang boleh di-jadikan amalan oleh Pegawai Pengurusan Tertinggi/Pengurusan dan Profesional selaku pemimpin dalam jabatan kerajaan yang dapat mempengaruhi komitmen Pegawai Sokong-an.

Hasil kajian ini diharap membawa satu dimensi baru dalam dunia penyelidikan mengenai peranan penyederhana, iaitu jantina, umur dan kelulusan terhadap stail komunikasi kepimpinan dengan komitmen dalam jabatan kerajaan.

Bagi Pegawai Sokongan, hasil kajian ini diharap dapat memberikan pengetahuan kepada mereka mengenai stail komunikasi kepimpinan yang sepatutnya menjadi amalan Pegawai Pengurusan Tertinggi / Pengurusan dan Profesional selaku pemimpin dalam jabatan kerajaan. Begitu juga untuk Pegawai Pengurusan Tertinggi/Pengurusan dan Profesional dalam jabatan kerajaan, hasil kajian ini akan memberikan sedikit sebanyak panduan stail komunikasi kepimpinan yang boleh dijadikan amalan untuk mereka meningkatkan komitmen Pegawai Sokongan dalam mentadbir organisasi mereka.

## **SOROTAN SUSATERA**

### **1. Teori Hubungan Kemanusiaan**

Menurut Muhd. Mansur (1998), gerakan hubungan kemanusiaan dalam organisasi telah bermula awal tahun 1930an. Model gerakan hubungan kemanusiaan ini banyak memberikan penekanan terhadap peri pentingnya individu dan hubungan sosial mereka dalam organisasi. Salah satu cara untuk memperbaiki organisasi itu sendiri ialah dengan meningkatkan rasa kepuasan dan komitmen sendiri ahli-ahlinya. Di samping itu, membantu mereka mencapai potensi diri sendiri ke peringkat yang optimum.

Teori Hierarki Keperluan Maslow (1954) menyebutkan mengenai motivasi keperluan manusia yang berteraskan kepada kehendak fisiologikal, keselamatan, kepentingan sosial, penghargaan diri dan akhirnya manusia perlu kesempurnaan diri. Teori Hubungan Manusia ini diperkukuhkan dengan Teori X dan Teori Y oleh McGregor (1960). Teori X yang mewakili teori klasik menyebutkan tentang manusia yang tidak suka bekerja, mereka tidak bertanggungjawab dan perlu diarah serta dibenda untuk memastikan mereka menjalankan tugas. Manakala Teori Y lebih positif dengan menyatakan pekerja mempunyai keintelektual dan mereka boleh menyelesaikan masalah mengenai kerja mereka; bukannya pihak pengurusan sahaja yang mempunyai hak tersebut kerana pekerja itu sendiri terlibat secara langsung dengan tugas yang dilakukan.

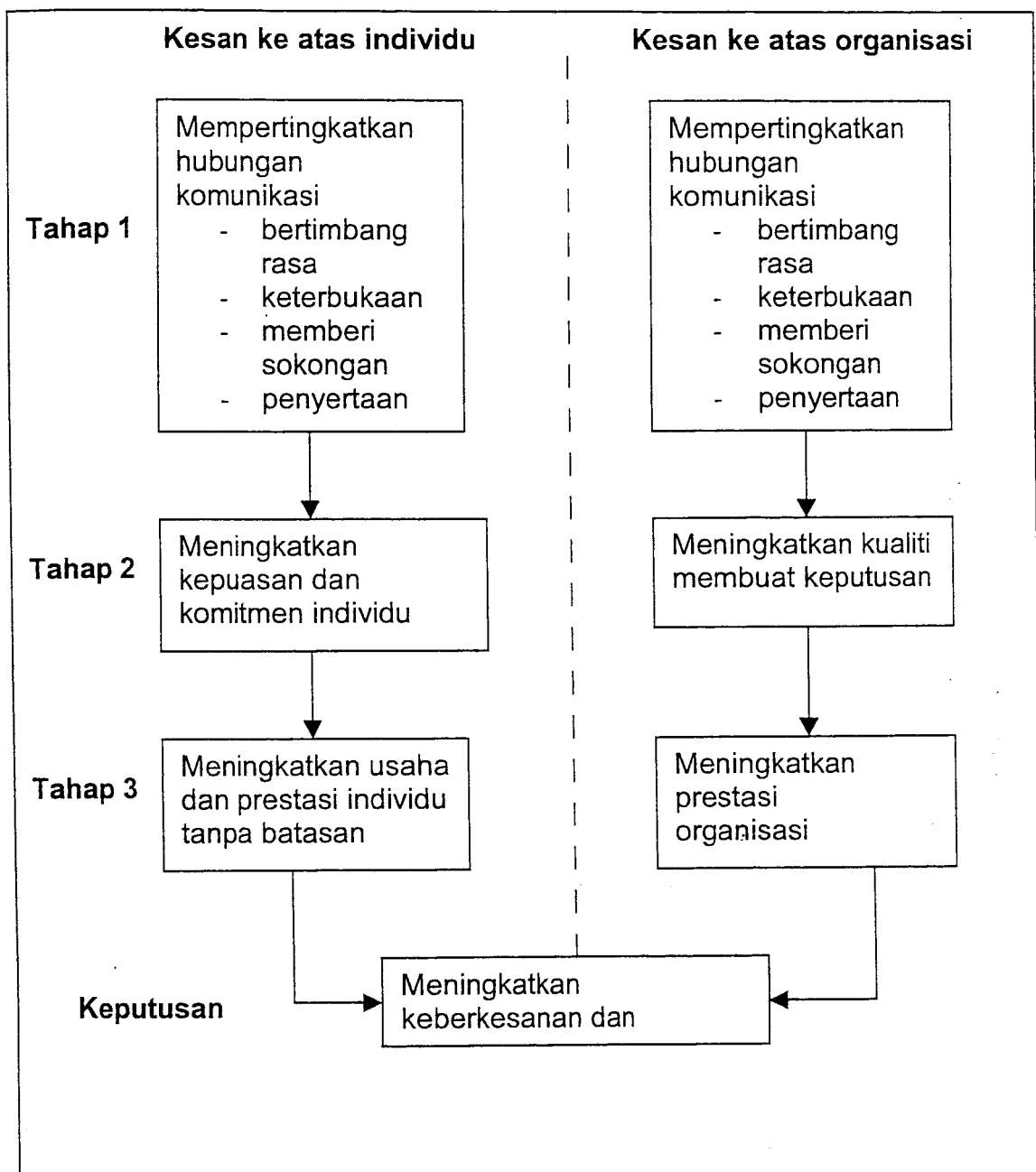
Conrad (1994) telah memperkenalkan Teori Hubungan Kemanusiaan dengan menyebutkan kepentingan hubungan baik antara pekerja bawahan dengan pemimpin. Stail komunikasi kepimpinan memberi makna yang besar terhadap peningkatan keberkesanan dan produktiviti organisasi. Stail komunikasi kepimpinan seperti bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan menggalakkan penyertaan akan memberi kesan bukan

sahaja terhadap individu, tetapi juga ke atas organisasi. Ini dipersetujui oleh Muhd. Mansur (1998), Ahmad Atory (1996) dan Rustomji & Sapre (1992).

Menurut Howel, et al. (1986), faktor penyederhana dapat bertindak sebagai angkubah dalam kajian kepemimpinan dalam organisasi kerana penyederhana tersebut boleh memberikan jawapan sebenar terhadap kesan perlakuan seseorang pemimpin. Che Su (2000) dalam kajiannya, mendapati kepuasan terhadap komunikasi mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian sama ada dalam sektor awam mahupun swasta. Hasil kajian beliau menunjukkan hanya dimensi Budaya Pengelak Ketidakpastian dan dimensi Budaya Orientasi Jangka Panjang yang berperanan selaku pembolehubah penyederhana di sektor swasta. Manakala di sektor awam, dimensi Budaya Individualisme / Kolektivisme, dimensi Budaya Pengelak Ketidakpastian dan dimensi Budaya Orientasi Jangka Panjang berperanan sebagai pembolehubah penyederhana.

Manakala Goris, et.al. (2000) dalam kajiannya mengenai kesan haluan komunikasi terhadap kemajuan dan kepuasan kerja, mendapati peranan haluan komunikasi dari atas ke bawah, bawah ke atas dan komunikasi setara yang bertindak sebagai penyederhana mempunyai hubungan yang signifikan untuk mempengaruhi tahap kepuasan dan komitmen individu dalam sesebuah organisasi. Petit, et.al. (1997) dalam kajiannya telah menjadikan komunikasi dalam organisasi sebagai penyederhana yang mempengaruhi hubungan antara komitmen dan kepuasan kerja. Manakala Nijhof, et.al. (1998) dalam kajiannya tentang komitmen kerja dalam membantu perubahan organisasi, menyatakan kesan komitmen pekerja adalah disebabkan tiga angkubah, iaitu ciri-ciri peribadi pekerja (tahap pendidikan dan umur), ciri-ciri kerja (minat, kebolehan, kebebasan, maklum balas, kerja kumpulan, rasa tanggungjawab dan tekanan kerja). Ketiganya, ciri-ciri organisasi (jumlah pekerja, gaji, ambil berat kebajikan dan mempertingkatkan latihan).

Dari kajian yang dikemukakan oleh Che Su (2000), Goris, et.al. (2000), Nijhof, et.al. (1998) dan Petit, et.al. (1997); penyelidik mendapati adanya sedikit perbezaan dengan model Conrad (1994) kerana beliau mengutarakan tiga tahap yang akan dilalui oleh individu dalam organisasi sebelum mencapai matlamat terakhir, iaitu peningkatan keberkesanan organisasi dan produktiviti. Bagi mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai model Conrad (1994) lihat Rajah 1.1.

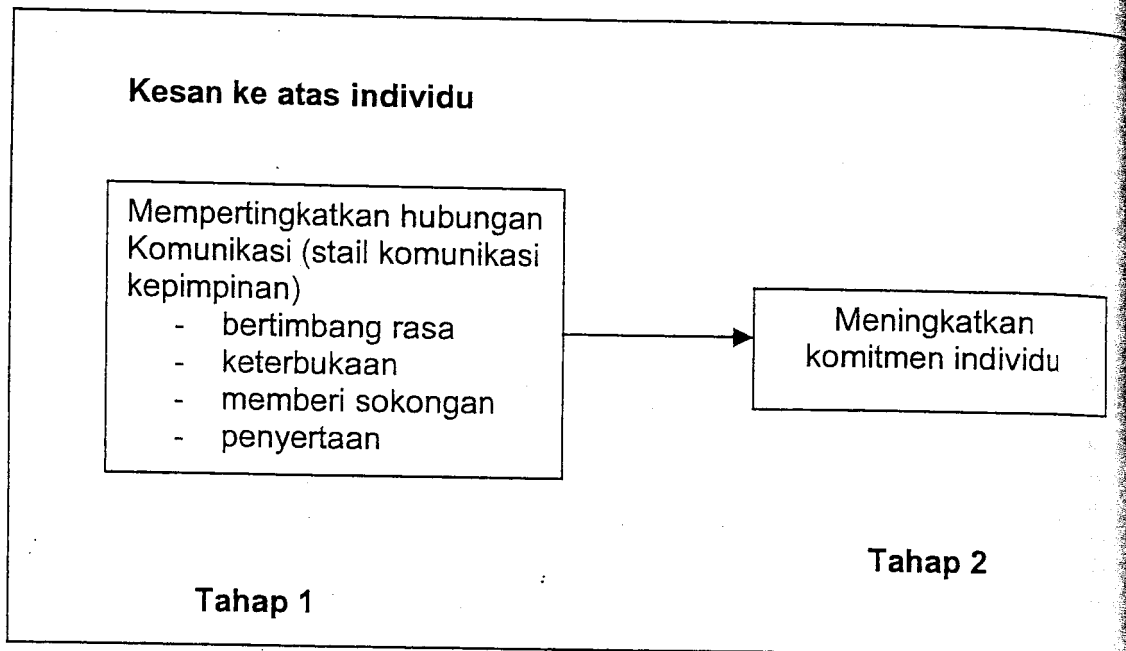


**Rajah 1.1: Hubungan kepuasan – keberkesanan dalam Teori Hubungan Kemanusiaan**

**Sumber :** Conrad, C. (1994). *Strategic Organization Communication Toward the Twenty-First Century*. (3th. ed.). Florida : Holt, Rinehart & Winstons, Inc.

Namun begitu, penyelidik hanya mengambil Tahap 1 dan Tahap 2 sahaja kerana ianya sesuai dengan objektif kajian yang ingin dilakukan. Di samping itu, model ini hanya digunakan sebagai panduan untuk penyelidik meneruskan penyelidikan dan bukan untuk

menguji teori tersebut. Justeru itu, dalam kajian ini, penyelidik memberikan fokus kepada persepsi individu, iaitu Pegawai Sokongan hasil daripada peningkatan hubungan komunikasi atau stail komunikasi kepimpinan (Tahap 1) serta pengaruhnya terhadap peningkatan komitmen individu, iaitu Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan (Tahap 2). Bagi mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai model asas untuk penyelidikan ini, sila lihat Rajah 1.2.



**Rajah 1.2 : Tahap 1 dan Tahap 2 sebagai model asas kajian**

Bradley, et.al. (2001) dalam kajian mendapati, stail komunikasi kepimpinan boleh disederhanakan oleh faktor jantina dan umur. Hasil kajiannya menunjukkan kesan stail komunikasi kepimpinan doktor banyak dipengaruhi oleh hubungan yang signifikan terhadap penyederhana jantina dan umur pesakit dalam hospital. Park (1997) dalam kajiannya mendapati latar belakang umur, jantina, kelulusan, sumber ekonomi, nilai budaya dan ke-lainan etnik berpengaruh sebagai penyederhana bagi membentuk stail kepimpinan seseorang itu sehingga menghasilkan komitmen, motivasi dan penerimaan terhadap kebolehan seseorang pemimpin itu.

Wiiio, et al. (1980) dalam kajian mereka terhadap lebih 35 organisasi (mewakili lebih daripada 40,000 pekerja) di Amerika Syarikat dan Kanada mendapati, dalam organisasi yang berbeza telah menunjukkan hubungan yang penting terhadap pembolehubah komunikasi dan di antara dapatan mereka, ialah :

1. Jantina tidak merupakan faktor demografi yang kuat dalam perilaku komunikasi dalam organisasi.
2. Umur lebih berpengaruh daripada jantina kerana pekerja yang lebih muda kurang mendapat maklumat dan mereka memerlukan banyak lagi maklumat. Di samping itu, pekerja yang lebih mudah lebih berpuas hati mengenai hubungan mereka, tetapi kurang berpuas hati dengan keadaan kerja pada amnya.

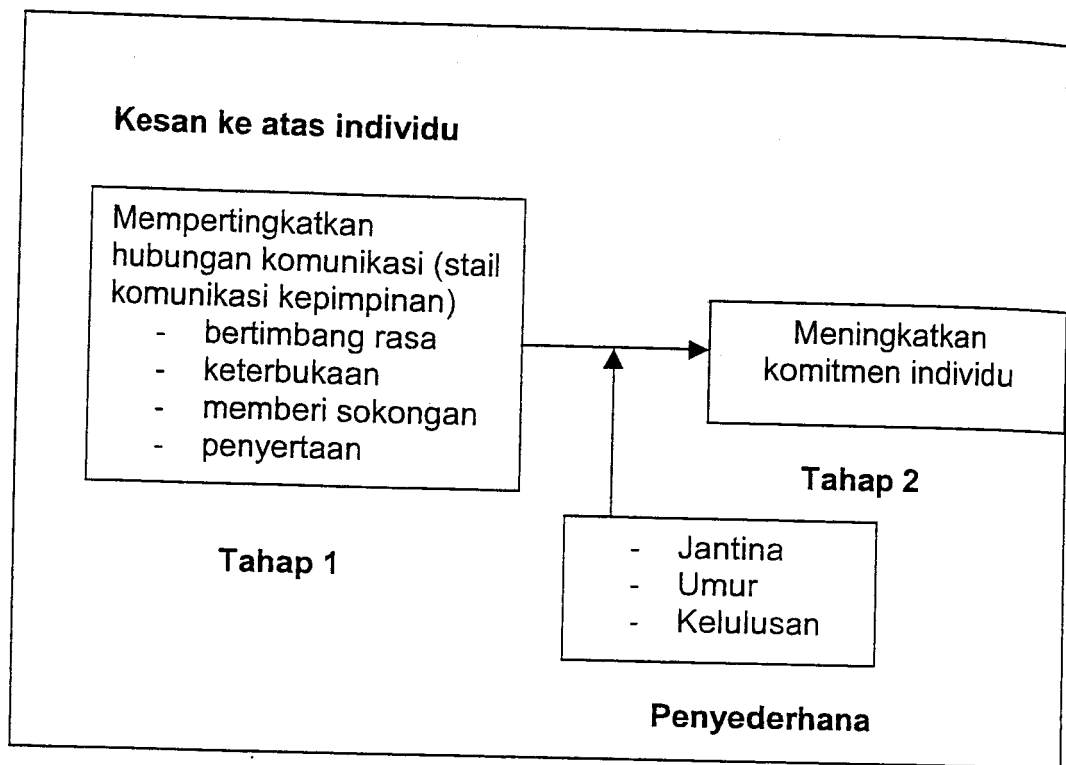
3. Peringkat kelulusan penting dalam pentadbiran awam dan banyak mempengaruhi komitmen pekerja terhadap komunikasi menegak serta komunikasi ke bawah. Pekerja yang mempunyai pendidikan tinggi memerlukan maklumat yang paling banyak.

Horan (1981) dalam kajiannya terhadap 2,773 ahli dalam empat organisasi di Amerika Syarikat (dua buah universiti dan dua buah hospital) dan empat buah organisasi di Finland (dua buah syarikat pengilangan dan dua buah syarikat perkhidmatan) mendapati, tiadanya hubungan yang signifikan antara pembolehubah demografi dengan pembolehubah komunikasi. Didapati wanita Amerika Syarikat lebih berpuas hati berbanding dengan lelaki, tetapi di Finland adalah sebaliknya. Dari segi umur, didapati pekerja yang muda selalu tidak puas hati dan mereka memerlukan maklumat yang lebih jika dibandungkan dengan pekerja yang lebih tua. Dari segi kelulusan, didapati mereka yang berpendidikan paling rendah adalah golongan yang amat tidak berpuas hati di Finland. Manakala di Amerika Syarikat, golongan yang berpendidikan rendah dan tinggi merupakan golongan yang kurang berpuas hati berbanding dengan mereka yang berpendidikan per-tengahan.

Memandangkan faktor jantina, umur dan kelulusan mempunyai hubungan yang tidak menentu dengan keberkesanan stail komunikasi kepemimpinan (Wiio, et al. 1980; Horan, 1981; Park, 1997 dan Bradley, et al. 2001), maka penyelidik bertindak untuk menjadikan faktor jantina, umur dan kelulusan Pegawai Sokongan sebagai penyederhana dalam kajian ini. Malah Howell, et al. (1986), Stuhlmacher & Walter (1999) dan Abdullah (2000) juga telah menjadikan jantina, umur dan kelulusan subordinat sebagai pembolehubah penyederhana dalam kajian mereka. Bagi mendapatkan gambaran yang jelas mengenai persepsi stail komunikasi kepemimpinan yang mempengaruhi komitmen Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan serta penyederhana dalam kajian ini, sila lihat Rajah 1.3.

## 2. Angkubah bebas

Dalam penyelidikan ini terdapat empat angkubah bebas mengenai stail komunikasi kepemimpinan, iaitu bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan. Setiap angkubah bebas tersebut digunapakai daripada model Conrad (1994). Pemilihan angkubah stail komunikasi kepemimpinan ini bersesuaian dengan beberapa kajian dan pendapat sarjana seperti Katz & Kahn (1978), Wiio, et al. (1980), Horan (1981), Huseman, et al. (1985), Alessandra & Hunsaker (1993), Tait (1996), McMillan (1996), Park (1997), Petit, et al. (1998), Muhd. Mansur (1998), Nijhof, et al. (1998), Noran & Habibah (1999), Che Su (2000) dan Goris, et al. (2000).



**Rajah 1.3 : Persepsi stail komunikasi kepimpinan mempengaruhi komitmen Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan**

## 2.1 Bertimbang rasa

Stail komunikasi kepimpinan dari aspek bertimbang rasa ini merujuk kepada perilaku pemimpin yang memahami keupayaan pekerja, menyediakan persekitaran yang kondusif, mengambil berat kebajikan pekerja serta tolak ansur dengan mereka (Goldhaber, 1990). Menurut Yukl (1994) pemimpin mestilah memahami keupayaan setiap pekerja di bawah kawalannya. Biasanya pemimpin yang bertimbang rasa akan memahami keupayaan pekerja dengan memberikan tugas sesuai dengan kebolehan pekerja tersebut. Pemimpin perlu mengambil tahu kemampuan mereka sebagai pekerja dan tidak terlalu memaksa pekerja untuk melakukan kerja di luar bidang dan kebolehan mereka (Gallon, 1994).

Menurut Rebecca (1999), situasi kerja yang kondusif dengan penyediaan segala keperluan serta kemudahan kerja seperti telefon, komputer, kerusi, meja, kemudahan latihan, ke-naikan pangkat dan kemajuan kerjaya akan mempertingkatkan komitmen untuk pekerja untuk bekerja dengan lebih bersungguh-sungguh.

Selain itu, pada persepsi Pegawai Sokongan, pemimpin perlu bertimbang rasa dengan mengambil berat kebajikan pekerja bawahannya kerana bagi Rustomji & Sapre (1992) dan Hisham (1992), kebajikan pekerja akan terpelihara sekiranya pemimpin menghargai dan menghormati Pegawai Sokongan. Menurut Simpson (1989), Pegawai Sokongan perlu diberikan kemudahan seperti, kenaikan gaji, subsidi perumahan, kenaikan pangkat dan sebagainya.



Bagi Sayles (1989), Bautall (1994), Boland (1996) dan Robbins (1996), Pegawai Sokongan akan lebih komited sekiranya pemimpin mereka dapat bertindak sebagai penasihat, pelindung dan penggerak terhadap segala gerak kerja mereka. Menurut Razali (1993), pemimpin janganlah terlalu mendesak Pegawai Sokongan bekerja lebih masa sehingga lewat malam semata-mata memuaskan hati pemimpin atasan. Manakala Molden (1996) berpendapat, Pekerja Sokongan akan kecewa sekiranya pemimpin lebih menekankan kesalahan serta kesilapan mereka secara terbuka kepada pekerja lain.

## **2.2 Keterbukaan**

Menurut Oakland (1997), stail komunikasi kepemimpinan dengan bersikap keterbukaan dapat dilihat melalui kesanggupan pemimpin menerima teguran, bersedia mendengar pendapat, menerima cadangan, mudah diajak berbincang serta berkongsi maklumat ten-tang tugas. Menurut Jaafar (1992), Razali (1993) dan Robbins (1996), kesanggupan pe-mimpin menerima teguran membina serta kesediaan pemimpin belajar daripada Pegawai Sokongan adalah amalan yang baik kerana pemimpin bukannya tahu semua perkara yang berlaku dalam organisasi.

Pegawai Sokongan akan merasai diri mereka dihargai jika pandangan dan pendapat mereka didengari (Juhl, et.al. 1997). Bersifat keterbukaan ini juga terdapat dalam Pekeli-ling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 4 (1991) yang menyatakan kepentingan sistem cadangan daripada Pegawai Sokongan untuk meningkatkan prestasi dalam pentadbiran awam. Pekerja Sokongan akan lebih komited sekiranya pemimpin dapat berkongsi segala maklumat mengenai kemajuan atau kemunduran organisasi (Smeltzer & Wiltman, 1984 dan Murphy, 1996). Menurut Yukl (1994), menjadi tanggungjawab pemimpin untuk ber- kongsi maklumat dengan memberikan taklimat, menerangkan wawasan, merancang pem- bangunan dan kemajuan organisasi kepada Pegawai Sokongan.

## **2.3 Memberi Sokongan**

Menurut Chapman (1994) terdapat tujuh cadangan untuk meningkatkan motivasi pekerja bawahan, iaitu melibatkan mereka dalam matlamat organisasi, mewujudkan situasi kerja yang tidak tegang, memberi pujian kepada mereka yang layak, memberikan ganjaran, meminta mereka memberikan cadangan, mengadakan sesi kaunseling dan mewujudkan persekitaran kerja yang lebih bersemangat. Kotter (1988), Pace & Faules (1989) dan Trenholm & Jensen (1992) menyebutkan, Pegawai Sokongan lebih bermotivasi sekiranya pemimpin mencadangkan kenaikan pangkat bagi mereka yang layak. Manakala Griffin (1990) dan Rasberry & Lindsay (1994) pula berpendapat, Pegawai Sokongan akan menyanjungi pemimpin yang mengucapkan kata-kata yang baik, memberikan penghargaan dan menyarankan kenaikan pangkat untuk mereka.

Pekerja perlu diberitahu kualiti kerja mereka dan pemimpin bersedia membantu kelemahan-an Pegawai Sokongan mereka dan memberi kebebasan untuk mereka membina kemajuan sendiri serta menggalakan mereka berfikiran kreatif dan kritis (Razali, 1993 dan Robbins, 1996). Menurut Hisham (1992), ekspresi positif dengan menggunakan kata-kata yang baik, memperbanyakkan pujian, mengirimkan

kad ucapan selamat dan menghebahkan ke-baikkan Pegawai Sokongan melalui papan kenyataan merupakan stail komunikasi ke-pemimpinan yang perlu ditonjolkan oleh pemimpin atasan (French, 1994 dan O'Hair, et al., 1998). Pemimpin atasan juga perlu telus memberikan maklumat organisasi dan perlu berbincang dengan Pegawai Sokongan terutama mengenai pelaksanaan tugas, penetapan piawaian, kajian semula serta pencapaian prestasi sebenar mereka (Ahmad Sarji, 1994).

## **2.4 Penyertaan**

Menurut Rustomji & Sapre (1992), penyertaan bermakna konsep bekerja secara bersama di antara pihak pengurusan atasan dengan Pegawai Sokongan. Pegawai Sokongan perlu diberikan kebebasan untuk mengeluarkan cadangan dan pendapat dalam sesuatu urusan yang diceburi. Menggalakkan kerja kumpulan amat penting kerana dalam Panduan Kum-pulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK) dinyatakan pentingnya dalam proses penyelesaian masalah bagi meningkatkan kualiti dan produktiviti jabatan (Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil.7, 1991). Kerja kumpulan dalam organisasi ini dapat melahirkan perkongsian ilmu pengetahuan mengenai tugas dan bertukar-tukar fikiran (Ahmad Sarji, 1994).

Selain itu, menurut Kaplan (1995) keaktifan Pegawai Sokongan tidak akan mencacatkan kebolehan seseorang pemimpin itu. Pemimpin perlu menghormati pekerja sebagai input terpenting dalam organisasi. Manakala Tribus (1997) pula berpendapat, pemimpin perlu ada visi yang dapat membentuk kualiti pekerja, menyediakan latihan, memperbaiki dan membangunkan komunikasi yang sihat seperti cara memberikan arahan, menyediakan laporan, penggunaan komputer serta berusaha mempertingkatkan penggunaan teknologi maklumat.

## **3. Angkubah bersandar**

### **3.1 Komitmen terhadap pemimpin**

Menurut Wrigth & Taylor (1994) dan O'Hair, et.al. (1998), komitmen bererti kesetiaan dan kehendak untuk terus bersama dengan pemimpin dan organisasi. Mazni (1996) dalam kajiannya mendapati, komitmen pekerja bawahan dalam kilang elektronik di Kedah mempunyai hubungan yang signifikan dengan ganjaran yang mereka terima daripada pengurusan kilang. Menurut Meyer & Allen (1997), komitmen Pegawai Sokongan dapat dilihat apabila pemimpin mengambil berat kebajikan pekerjanya. Pegawai Sokongan juga akan komited dengan organisasi apabila mereka diberikan penjelasan mengenai objektif bekerja, diberikan maklumat tentang organisasi, pemimpin mengamalkan sikap bertolak ansur, kesediaan mendengar pendapat serta melibatkan pekerja bawahan dalam pengurusan organisasi.

Nijhof, et.al. (1998) menyebutkan, Pegawai Sokongan lebih komited apabila pemimpin berupaya menyediakan persekitaran yang kondusif serta melibatkan pekerja dalam penyelesaian masalah organisasi. Menurut Hisham (1992), sensitiviti pemimpin terhadap perasaan Pegawai Sokongan akan membuatkan mereka dihormati. Selain itu, bagi Tait (1996), pemimpin yang bersedia mendengar pendapat, menggalakkan kerja kumpulan serta memberikan peluang

Pegawai Sokongan memberikan cadangan akan meningkatkan lagi komitmen pekerja terhadap organisasi dan pemimpin.

#### **4. Penyederhana**

Menurut Howell, et.al. (1986), pada awal tahun 1970an ramai penyelidik dalam bidang kepimpinan memberikan fokus untuk mengenal pasti angkubah penyederhana. Kebanyakan telah menjadikan sekurang-kurangnya satu angkubah sebagai penyederhana dalam kajian mereka. Menurut Baron & Kenny (1986), biasanya dalam analisis varian atau ANOVA, kesan asas penyederhana boleh digambarkan sebagai satu interaksi antara angkubah bebas utama dan satu faktor yang memperincikan keadaan untuk menyesuaikan operasinya. Angkubah penyederhana dapat berfungsi untuk melonjakkan hubungan sama ada positif atau negatif atau ianya tiada langsung hubungan antara angkubah bebas dengan angkubah bersandar. Dalam penyelidikan ini terdapat tiga penyederhana yang telah dikenal pasti, iaitu jantina, umur dan kelulusan.

##### **4.1.Jantina**

Powel (1988) dalam kajiannya mendapati pemimpin wanita lebih mudah didesak melaku-kan tugas berbanding dengan pemimpin lelaki. Md.Zabib (1995) dalam kajiannya men-dapati usahawan wanita lebih bersikap terbuka ketika membuat keputusan jika dibanding-kan dengan usahawan lelaki. Fleet (1995), mendapati golongan lelaki begitu sukar berko-munikasi dengan wanita yang belum berkahwin terutama mengenai tugas seharian mere-ka. Park (1997) dalam kajiannya mendapati peranan umur, pendidikan dan ekonomi ban-yak mempengaruhi perwatakan seseorang. Menurut Micthell (1987) hanya terdapat per-bezaan yang kecil dari segi psikologi antara lelaki dan wanita jika dilihat dari sudut ke-pimpinan. Bradley, et al. (2001) mendapati jantina dan umur telah bertindak sebagai pe-nyederhana dalam mempengaruhi stail komunikasi kepimpinan doktor dengan pesakit di hospital.

##### **4.2. Umur**

Allen & Meyer (1993) mendapati umur pekerja bawahan mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen afektif. Schonwetter (1993) mendapati faktor umur mem-punyai hubungan yang rapat dengan stail bekerja seseorang di tempat kerja. Manakala Wan Mohd. Mahyiddin (1996), mendapati pemimpin muda dalam organisasi biasanya berkelakuan agak kasar dan terburu-buru membuat keputusan. Mereka lebih individual-listik, mementingkan hasil dan kurang ciri kemanusiaan dalam mengejar kerjaya. Menu-rut Mowday, et al. (1982), orang yang lebih tua lebih pragmatik dan subjektif kerana bagi pada usia 40an dan awal 50an adalah tahap paling produktif sebab pada usia ini kemun-cak segala latihan serta pengalaman dan semakin bertambah komited mereka terhadap organisasi. Dalam kajian Abdullah (2000), mendapati umur subordinat tidak boleh bertin-dak sebagai penyederhana kepada pengaruh tingkah laku ketua terhadap tingkah laku eti-ka subordinat secara signifikan.

### 4.3 Kelulusan

Menurut Schonwetter (1993), pentadir wanita yang memiliki Ijazah Doktor Falsafah memperlihatkan kualiti kerja yang lebih baik daripada wanita yang tidak mempunyai tahap pendidikan sehingga ke peringkat itu. Ducker (1989) yang membuat kajian mengenai pasaran buruh di Amerika Syarikat mendapati pengambilan pekerja oleh sesebuah organisasi telah berubah ke arah mencari pekerja yang mempunyai tahap pendidikan yang tinggi kerana mereka biasanya mampu menangani perubahan yang mencabar.

Pierce & Newstrom (1990) menafikan kepentingan kelulusan sebagai faktor penentu ke-berkesanan dalam melaksanakan tugas kerana dalam kajian mereka mendapati beberapa buah syarikat di Amerika Syarikat berjaya memperoleh pengiktirafan kualiti disebabkan *integrity and honesty* pekerjanya bukan kelulusan mereka. Ini disokong oleh Inward & Brobst (1988), tetapi dinafikan oleh Bishop (1989) kerana dalam kajiannya terhadap persepsi 170 guru, mendapati tahap pendidikan memberikan kelebihan untuk seseorang pengetua itu menguruskan sekolah dengan lebih efektif.

## METODOLOGI

### Konseptualisasi kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti persepsi stail komunikasi kepimpinan yang mempengaruhi komitmen Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan. Terdapat empat angkubah bebas, satu angkubah bersandar dan tiga angkubah penyederhana dalam kajian ini. Angkubah bebas dalam kajian ini, ialah bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan. Konseptualisasi untuk angkubah bebas ini merujuk kepada persepsi Pegawai Sokongan terhadap perilaku Pegawai Pengurusan Tertinggi / Pengurusan dan Profesional dalam jabatan kerajaan.

Selain itu terdapat satu angkubah bersandar, iaitu komitmen terhadap pemimpin yang dijangkakan hasil daripada stail komunikasi kepimpinan. Komitmen terhadap pemimpin merujuk kepada perasaan setia atau akur Pegawai Sokongan hasil daripada stail komunikasi kepimpinan Pegawai Pengurusan Tertinggi / Pengurusan dan Profesional dalam jabatan kerajaan.

Manakala jantina, umur dan kelulusan telah bertindak sebagai angkubah penyederhana dalam kajian ini. Faktor jantina, merujuk kepada kategori sama ada lelaki atau wanita responden, umur merujuk kepada peringkat kronologi kelahiran responden dan kelulusan pula merujuk kepada tahap pendidikan tertinggi responden, iaitu Pegawai Sokongan.

### Operasionalisasi kajian

Operasionalisasi kajian ini memberi penilaian terhadap stail komunikasi kepimpinan yang menjadi amalan Pegawai Pengurusan Tertinggi / Pengurusan dan Profesional dalam jabatan kerajaan. Bagi angkubah bebas yang terdiri daripada bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan dioperasionalisasikan dengan memberikan soalan

kepada Pegawai Sokongan untuk melihat persepsi mereka terhadap kekerapan stail komunikasi kepimpinan yang menjadi amalan Pegawai Pengurusan Tertinggi / Pengurusan dan Profesional dalam jabatan kerajaan.

Manakala bagi angkubah bersandar yang terdiri daripada komitmen terhadap pemimpin, operasionalisasinya dilakukan dengan memberikan soalan kepada Pegawai Sokongan untuk mendapatkan persepsi mereka terhadap hasil amalan stail komunikasi kepimpinan-an yang mereka terima semasa menjalankan tugas.

Bagi angkubah penyederhana yang terdiri daripada jantina, umur dan kelulusan, operasionalisasinya dilakukan dengan melihat hubungan antara stail komunikasi kepimpinan-an yang dijangkakan mempengaruhi komitmen Pegawai Sokongan.

### **Hipotesis**

- H1 : Terdapat perbezaan yang signifikan persepsi Pegawai Sokongan 1 terhadap stail komunikasi kepimpinan dalam jabatan kerajaan berdasarkan jantina, umur dan kelulusan.
- H2 : Terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi Pegawai Sokongan 1 terhadap stail komunikasi kepimpinan dalam jabatan kerajaan dengan komitmen.
- H3 : Jantina, umur dan kelulusan Pegawai Sokongan berupaya menjadi penyederhana antara stail komunikasi kepimpinan dalam jabatan kerajaan dengan komitmen.

### **Persampelan**

Populasi kajian seramai 3,078 Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan negeri Pulau Pinang, Kedah dan Perlis. Kaedah persampelan rawak mudah digunakan dan seramai 341 Pegawai Sokongan yang layak menjadi responden dalam kajian ini (Krejcie & Morgan, 1970). Dari pengalaman lepas, menurut Abdullah (2000) dan Che Su (2000) hanya 40% responden yang bertindak memberikan maklum balas terhadap soal selidik. Oleh itu, penyelidik telah bertindak menghantar sebanyak 826 soal selidik kepada responden, iaitu negeri Perlis (93), Kedah (504) dan Pulau Pinang (265).

### **Sumber data**

Soal selidik dihantar dengan tangan kepada Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan di negeri Perlis, Kedah dan Pulau Pinang melalui Ketua Jabatan. Nama responden dicabut secara rawak mengikut senarai nama mereka dalam nombor daftar kakitangan pejabat. Responden yang terpilih diambilkira juga jantina, umur dan kelulusan mereka. Responden diberi selama seminggu untuk menjawab soalan dan penyelidik mengutip sendiri jawapan mereka.

### **Prauji**

Prauji soalan dilakukan terhadap Pegawai Sokongan di Universiti Utara Malaysia (UUM) yang memegang jawatan yang sama seperti responden sebenar. Seramai 35 orang yang telah menjawab soalan daripada 50 orang yang terlibat dalam prauji ini. Jawapan kebolehpercayaan dalam prauji antara 0.8884 hingga 0.9287.

## Pengukuran

Pengukuran dilakukan dengan mencampurkan dapatan daripada soal selidik bagi memperoleh skor responden dan setelah itu dibentuk jeda. Konsep ini digunakan juga untuk mengukur angkubah komitmen terhadap pemimpin.

## Penganalisan data

Pemprosesan data dilakukan dengan menggunakan *SPSS*. Penganalisan menggunakan kaedah statistik Ujian-t untuk melihat perbezaan persepsi Pegawai Sokongan lelaki dan wanita terhadap stail komunikasi kepemimpinan. *ANOVA* digunakan untuk mengukur perbezaan umur dan kelulusan responden terhadap stail komunikasi kepemimpinan. Manakala kaedah kolerasi *Pearson Product Moment* digunakan untuk melihat hubungan persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepemimpinan dengan komitmen. Analisis regresi digunakan untuk mengenal pasti angkubah yang paling berkesan mempengaruhi komitmen responden. Aras keertian yang ditetapkan adalah 0.05. Untuk melihat pengaruh penyederhana analisis regresi berhierarki atau *Hierarchical Regression* digunakan dan kaedahnya seperti berikut :

$$Y = a + bx + E$$

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + E$$

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 (x_1 \times x_2) + E$$

## Lokasi kajian

Kajian ini melibatkan 83 jabatan kerajaan negeri, iaitu Perlis (15 jabatan), Kedah (46 jabatan) dan Pulau Pinang (22 jabatan). Pemilihan jabatan ini dibuat berdasarkan :

1. Jabatan ini bertanggungjawab memberikan perkhidmatan kepada awam untuk pembangunan negeri.
2. Jabatan ini segala polisi dan peraturan perkhidmatannya adalah sama dengan jabatan di negeri-negeri lain di Malaysia.
3. Jabatan ini merupakan agen kepada perlaksanaan segala dasar kerajaan terhadap pembangunan setiap negeri.
4. Jabatan ini dipilih kerana negeri Perlis, Kedah dan Pulau Pinang tidak jauh untuk penyelidik mendapatkan maklumat serta maklum balas daripada responden. Selain itu, boleh menjimatkan kos serta masa penyelidik.

## Hasil kajian

Berdasarkan analisis kajian secara deskriptif didapati 54.5% responden, iaitu Pegawai Sokongan dalam kajian ini adalah lelaki, manakala 45.5% pula wanita. Dari segi umur, didapati majority Pegawai Sokongan adalah 40 hingga 46 tahun (43.2%). Manakala dari segi kelulusan pula, didapati majoriti Pegawai Sokongan memiliki SPM / MCE, iaitu 68.7%.

Manakala persepsi Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepemimpinan dari segi bertimbang rasa secara deskriptifnya menunjukkan kekerapan yang tinggi, iaitu 45.8%. Dari segi keterbukaan, didapati persepsi Pegawai Sokongan menunjukkan kekerapan

yang tertinggi adalah 41.2%. Manakala dari segi memberi sokongan didapati persepsi Pegawai Sokongan menunjukkan kekerapan yang tertinggi adalah 44.3% dan dari segi penyertaan pula, didapati persepsi Pegawai Sokongan menunjukkan kekerapan tertinggi adalah 46.8%. Hasil kajian menunjukkan persepsi komitmen Pegawai Sokongan terhadap stail komunikasi kepemimpinan dalam jabatan kerajaan secara deskriptifnya yang tertinggi adalah 50.3%.

### Pengujian Hipotesis

Hasil kajian ini menerima Hipotesis 1 dari segi jantina kerana didapati Pegawai Sokongan lelaki lebih tinggi persepunya terhadap stail komunikasi kepemimpinan jika dibandingkan dengan Pegawai Sokongan wanita kerana didapati min skor bagi stail komunikasi kepemimpinan adalah berbeza berdasarkan jantina. Pebezaan ini ditunjukkan dengan nilai  $t$  adalah 2.379 dengan nilai signifikan  $p = 0.018$ . Manakala min lelaki (3.4399) lebih tinggi daripada min wanita (3.2831). Ini bermakna, persepsi Pegawai Sokongan lelaki dan wanita terhadap stail komunikasi kepemimpinan dalam jabatan kerajaan adalah berbeza. Namun, Hipotesis 1 ini ditolak dari segi umur kerana didapati peringkat umur tidak memperlihatkan perbezaan persepsi terhadap stail komunikasi kepemimpinan. Ini disebabkan nilai  $f$  adalah 2.125 dengan nilai signifikan  $p = 0.096$ . Dari segi kelulusan pula, Hipotesis 1 ini diterima kerana hasil kajian menunjukkan terdapatnya perbezaan yang signifikan persepsi stail komunikasi kepemimpinan Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan. Ini disebabkan nilai  $f$  adalah 3.528 dengan nilai signifikan  $p = 0.015$ .

Hasil kajian ini secara umumnya juga menerima Hipotesis 2 kerana didapati adanya hubungan yang signifikan antara stail komunikasi kepemimpinan dengan komitmen Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan. Ini ditunjukkan dengan nilai  $r = 0.751$  dan nilai  $f = 188.118$  yang signifikan pada  $p = 0.000$ . Walau bagaimanapun, hasil kajian menunjukkan angkubah keterbukaan dalam stail komunikasi kepemimpinan tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan komitmen Pegawai Sokongan kerana nilai  $t = 0.719$ , manakala nilai signifikan pada  $p = 0.472$ . Hal ini berlaku berkemungkinan dalam jabatan kerajaan banyak tugas yang dijalankan berbentuk arahan "Saya yang menurut perintah." Oleh sebab itu, pemimpin tidak terbuka untuk mendengar pendapat serta pandangan dari Pegawai Sokongan.

Hasil kajian ini mendapati Hipotesis 3 dari segi jantina diterima kerana didapati jantina sama ada lelaki atau wanita berupaya menjadi penyederhana terhadap hubungan stail komunikasi kepemimpinan dengan komitmen kerana nilai  $Beta$  yang dihasilkan adalah 1.555 dengan nilai signifikan pada  $p = 0.000$ . Begitu juga dengan kelulusan, Hipotesis 3 ini diterima kerana didapati kelulusan telah bertindak sebagai penyederhana terhadap hubungan stail komunikasi kepemimpinan dengan komitmen kerana nilai  $Beta$  yang dihasilkan adalah 1.400 dengan nilai signifikan pada  $p = 0.000$ . Namun begitu, Hipotesis 3 ini ditolak dari segi umur kerana nilai  $Beta$  yang dihasilkan adalah 0.187, manakala nilai signifikan pada  $p = 0.166$ . Ini bermakna, umur Pegawai Sokongan sama ada tua atau muda tidak berupaya untuk menjadi penyederhana terhadap hubungan stail komunikasi kepemimpinan dengan komitmen dalam jabatan kerajaan.

### Impikasi kajian

Secara umumnya, hasil kajian ini memberikan manfaat khususnya kepada dunia komunikasi kepemimpinan dan juga dalam bidang akademik. Berdasarkan hasil kajian ini, didapati stail

komunikasi kepemimpinan seperti memberi sokongan, bertimbang rasa dan menggalakkan penyertaan berupaya meningkatkan komitmen Pegawai Sokongan. Namun, dari segi keterbukaan masih belum mampu meningkatkan komitmen Pegawai Sokongan. Ini mungkin berlaku kerana Pegawai Pengurusan Tertinggi/Pengurusan dan Profesional dalam jabatan kerajaan masih terikat dengan kata-kata "Saya yang menurut perintah" dan "Saya yang menjalankan tugas." Oleh itu, mereka tidak terbuka untuk mendengar pandangan dan pendapat daripada Pegawai Sokongan dalam jabatan mereka.

Hasil kajian ini juga menunjukkan wujudnya perbezaan persepsi Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan berdasarkan jantina dan kelulusan dalam mempengaruhi komitmen mereka. Namun, dari segi umur didapati tidak menunjukkan perbezaan persepsi Pegawai Sokongan. Ini bermakna, Pegawai Sokongan yang tua atau muda tidak mempunyai perbezaan untuk komited terhadap pemimpin mereka. Hal ini mungkin bagi mereka pemimpin yang didatangkan kepada mereka melalui hirarki jawatan perlu dihormati dan diikuti arahannya sebab pemimpin sering bertukar-tukar dalam jabatan kerajaan.

Implikasi seterusnya, hasil kajian ini membuktikan bahawa Model Hubungan Kemanusiaan oleh Conrad (1994) boleh dijadikan asas untuk penyelidikan di Malaysia. Begitu juga penyelidikan mengenai peranan penyederhana dalam mempengaruhi komitmen oleh Wiio, et al. (1980), Howell, et al. (1986) dan Bradley, et al. (2001) boleh digunakan bagi mendasari sesebuah penyelidikan.

## RUMUSAN

Kajian ini berusaha mengenal pasti stail komunikasi kepemimpinan mempengaruhi komitmen Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan. Sungguhpun bukan senang untuk diperjelaskan secara empirikal, tetapi adalah diketahui umum bahawa stail komunikasi kepemimpinan seperti sikap bertimbang rasa, keterbukaan, memberikan sokongan dan menggalakkan penyertaan merupakan amalan terpuji yang perlu dimiliki oleh setiap Pegawai Pengurusan Tertinggi / Pengurusan dan Profesional sebagai pemimpin dalam jabatan kerajaan. Walau dalam apa juga situasi, mahu tidak mahu stail komunikasi kepemimpinan mereka akan dinilai oleh Pegawai Sokongan dalam jabatan mereka sendiri.

Oleh itu, pemahaman serta pendedahan terhadap stail komunikasi kepemimpinan dalam jabatan kerajaan ini perlu diberikan sama ada melalui bahan bacaan, kursus, latihan dan sebagainya. Usaha yang berterusan bagi mempertingkatkan stail komunikasi kepemimpinan bukan semudah yang disangka, tetapi memerlukan kesungguhan untuk menjayakannya bagi mewujudkan komitmen kepada semua Pegawai Sokongan dalam jabatan kerajaan.